

# **ANALISIS KONFLIK PADA PERUSAHAAN JASA KONSTRUKSI DI KOTA PEKALONGAN**

**Agus Bambang Siswanto, Diah Lestari**

Email : [agus\\_bambang\\_iswanto@untagsmg.ac.id](mailto:agus_bambang_iswanto@untagsmg.ac.id)

Dosen Teknik Sipil Universitas 17 Agustus 1945 Semarang

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Fenomena permasalahan ketenagakerjaan yang bersifat multidimensional karena mempengaruhi dan dipengaruhi oleh beberapa faktor dengan pola hubungan yang kompleks sehingga penyelesaiannya menuntut arah kebijakan dan pendekatan yang terpadu pula. Kompleksitas permasalahan di bidang ketenagakerjaan juga ditandai oleh rendahnya kualitas tenaga kerja, baik dari segi pendidikan formal maupun ketrampilannya, tingkat upah dan produktivitas kerja rendah, perselisihan yang lebih sering terjadi, pemutusan hubungan kerja dan rendahnya jaminan kesejahteraan purna kerja.

Dari realitas tersebut, terutama masalah perselisihan perlu adanya penanganan khusus. Salah satu alasan yang paling mendasar adalah untuk merespon tuntutan perselisihan yang semakin kompleks memerlukan mekanisme penyelesaian yang cepat, tepat dan adil serta upaya penyelesaian dapat segera diselesaikan secara mandiri di tingkat perusahaan.

### **Ruang Lingkup**

Ruang lingkup ini akan membahas tentang :

1. Konflik yang terjadi pada perusahaan jasa konstruksi di Kota Pekalongan.
2. Konflik yang terjadi pada Kontraktor.

### **Perumusan Masalah**

Meliputi :

- a. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi konflik ?
- b. Solusi-solusi konflik ?

### **Tujuan Penelitian.**

Tujuan dari penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui secara dini faktor apa saja yang mempengaruhi terjadinya konflik.
- b. Untuk mengetahui bagaimana cara – cara untuk menyelesaikan konflik.

## **Manfaat Penelitian**

Manfaat menganalisis faktor-faktor perselisihan yaitu sebagai metode alternative untuk mencegah dan menyelesaikan perselisihan tersebut. diharapkan dapat bermanfaat bagi :

1. Perusahaan khususnya, karena dapat dijadikan sebagai pengalaman untuk memajukan perusahaannya.
2. Diharapkan akan memberikan panduan kepada pihak-pihak yang berkaitan dengan ketenagakerjaan untuk memahami antara hak dan kewajiban.
3. Dari segi akademis, yaitu untuk pengembangan ilmu pengetahuan, dimana dari analisis ini diharapkan bisa diperoleh data teknis mengenai faktor-faktor perselisihan pada perusahaan.

## **Objek Penelitian**

Perusahaan - Perusahaan Jasa Konstruksi di Kota Pekalongan

## **Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada Bulan Juli 2010 - Bulan September 2010.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Pengertian Konflik**

Konflik adalah gangguan luar biasa terhadap system norma yang sudah teratur dan mapan sekaligus sebagai wabah penyakit yang mengancam kehidupan. Biasanya diwujudkan dalam bentuk pertentangan dari factor yang mempengaruhinya. Dalam sebuah perusahaan setiap orang mengembangkan keahlian dan pandangan yang berbeda tentang pekerjaan dengan tugasnya masing-masing. Ketika interaksi diantara mereka mengalami perbedaan pendapat atau kepentingan maka konflik akan terjadi. Apabila konflik itu tidak segera terselesaikan maka akan terjadi konflik potensial diantara mereka didalam perusahaan.

### **Macam-macam Konflik**

- a. Konflik yang terjadi jika seseorang merasa bahwa imbalannya yang mereka dapatkan tidak sesuai yang seharusnya.
- b. Konflik muncul adanya perbedaan mengenai persyaratan upah.
- c. Konflik terjadi karena adanya hak pemegang peranan dalam aktifitas perusahaan sehingga menimbulkan efek negative terhadap kelancaran perusahaan.
- d. Konflik yang berawal dari masalah pribadi yang terbawa kedalam aktifitas kerja.

- e. Konflik terjadi akibat kebijakan yang banyak merugikan hak-hak pekerja.

## **ANALISIS KONFLIK**

Ada tiga metode pendekatan dalam konflik yang dapat digunakan untuk menganalisis keberadaan konflik.

### **Metode Stimulasi Konflik**

Konflik dapat menimbulkan dinamika dan pencapaian cara – cara yang lebih baik dalam pelaksanaan kegiatan kerja suatu kelompok. Kejadian kejadian, perilaku, dan informasi yang dapat mengarahkan orang – orang bekerja lebih baik diabaikan dan kejelekan pelaksanaan kerja. Manajer dari kelompok ini perlu merangsang timbulnya persaingan dan konflik yang dapat mempunyai efek penggemblengan.

Metode stimulasi konflik meliputi :

1. Pemasukan atau penempatan orang luar kedalam kelompok.
2. Penyusunan kembali organisasi.
3. Penawaran bonus, pembayaran insentif
4. Perlakuan yang berbeda dari kebiasaan
5. Pemilihan manajer – manajer yang tepat.

### **Metode Pengurangan Konflik**

Manajer biasanya lebih terlibat dengan pengurangan konflik daripada stimulasi konflik. Metode ini menekan terjadinya antagonism yang di timbulkan oleh konflik. Jadi metode ini mengelola tingkat konflik melalui *pendinginan suasana* tetapi tidak menangani masalah masalah yang semula menimbulkan konflik. Dua metode dapat digunakan untuk mengurangi konflik. Pendekatan pertama adalah mengganti tujuan yang menimbulkan persaingan dengan tujuan yang lebih bisa diterima kedua kelompok. Metode kedua adalah mempersatukan kedua kelompok yang bertentangan untuk menghadapi ancaman atau musuh yang sama.

### **Metode Penyelesaian Konflik**

Ada tiga penyelesaian konflik yang sering di pergunakan dalam praktek manajerial, yaitu :

1. Dominasi dan penekanan.
2. Kompromi.
3. Pemecahan Masalah Konflik

Ada tiga jenis metode penyelesaian konflik integrative :

1. Consensus
2. Konfontrasi
3. Tujuan Bersama

Penggunaan tujuan-tujuan yang lebih tinggi dapat juga menjadi metode penyelesaian konflik bila tujuan tersebut disetujui bersama.

## **METODE NEGOSIASI**

Dalam perusahaan tidak terlepas adanya konflik yang harus segera diselesaikan. Apabila konflik itu tidak segera terselesaikan maka akan berdampak pada kerugian perusahaan. Salah satu upaya penyelesaian yaitu Negosiasi.

Teknik Negosiasi Kompetitif

Teknik Negosiasi Koperatif

Teknik Negosiasi Lunak

Teknik Negosiasi Keras

Teknik Negosiasi Kepentingan Mendasar

## **STRATEGI NEGOSIASI**

Ada lima strategi dalam melakukan negosiasi itu.

1. Strategi Menghindar
2. Strategi Akomodatif
3. Strategi Kompromi
4. Strategi Kompetisi
5. Strategi Pemecahan Masalah

## **METODE MEDIASI**

Istilah mediasi berasal dari bahasa Inggris yang artinya penyelesaian yang melibatkan pihak ketiga sebagai penengah atau orang yang menjadi penengah.

Mediasi adalah proses pemecahan masalah dimana pihak luar yang tidak memihak dan netral bekerja dengan pihak yang berselisih untuk membantu mereka memperoleh kesepakatan perjanjian secara memuaskan. Berbeda dengan hakim, mediator tidak dapat memberikan keputusan antara para pihak. Namun dalam hal ini, para pihak menguasakan kepada mediator untuk membantu mereka menyelesaikan persoalan.

## **Manfaat Mediasi**

Beberapa manfaat yang seringkali diperoleh dari hasil mediasi :

1. Keputusan yang hemat
2. Penyelesaian secara cepat

3. Hasil – hasil yang memuaskan bagi semua pihak
4. Kesepakatan – kesepakatan komprehensif
5. Praktik penyelesaian secara kreatif
6. Keputusan-keputusan yang dapat dilaksanakan
7. Kesepakatan lebih baik daripada hanya menerima hasil kompromi menang kalah.
8. Keputusan yang berlaku tanpa mengenal waktu.

Disamping kelebihan tersebut, mediasi mempunyai kelemahan yaitu :

1. Biasa memakan waktu yang lama.
2. Mekanisme eksekusi yang sulit.
3. Sangat bergantung pada iktikat baik para pihak untuk menyelesaikan perselisihan sampai selesai.
4. Tidak membawa hasil yang baik terutama jika informasi tidak cukup diberikan kepadanya.
5. Jika lawyer tidak dilibatkan, kemungkinan adanya fakta-fakta hukum yang penting disampaikan kepada mediator sehingga putusannya menjadi bias.

### **Fungsi Mediator dalam Mediasi**

Fungsinya sebagai penengah dari pihak-pihak yang berselisih dalam mencari penyelesaian.

Melihat peran mediator sebagai sebuah garis rentang dari sisi peran yang terlemah hingga sisi peran yang terkuat.

Proses Pelaksanaan Mediasi

Pengumpulan dan Pembagian Informasi

Penyelesaian Masalah

Pengambilan Keputusan

### **PENYELESAIAN DALAM PRAKTIK**

Kebijakan reformasi penyelesaian perselisihan tentunya ada berbagai alasan. Salah satu alasan yang paling prinsipil adalah merespon tuntutan perkembangan perusahaan yang semakin kompleks sehingga memerlukan mekanisme yang memastikan penyelesaian yang cepat, tepat, adil dan murah.

UU Nomor 2 Tahun 2004 memberi prioritas terhadap penyelesaian melalui lembaga bipartit untuk menyelesaikan perselisihan melalui proses mediasi.

Kelembagaan yang di amanatkan dalam UU Nomor 2 Tahun 2004 dikenal beberapa lembaga penyelesaian perselisihan yaitu : lembaga bipartite, mediasi, konsiliasi dan arbitrase.

Selanjutnya dijelaskan dibawah ini dan pembahasan ini banyak diambil kutipan dari pedoman kerja mediator, konsilator, dan arbiter.

### **Penyelesaian Melalui Lembaga Bipartit.**

Dalam reformasi perundangan-undangan dibidang ketenagakerjaan yang dituangkan UU Nomor 13 Tahun 2003 dari UU yang berlaku sebelumnya, ketentuan yang masih dipertahankan adalah penyelesaian perselisihan melalui upaya bipartite. Penyelesaian melalui bipartite merupakan upaya penyelesaian perselisihan antara pekerja dengan Pengusaha.

Bipartite adalah forum komunikasi dan konsultasi mengenai hal-hal yang berhubungan pada suatu perusahaan yang anggotanya terdiri atas pengusaha dan pekerja yang sudah tercatat di instansi yang bertanggung jawab dibidang ketenagakerjaan.

### **Tugas dan Fungsi instansi di Bidang Ketenagakerjaan**

Dalam pedoman kerja disebutkan mekanisme, tata cara pencatatan dan penawaran memilih penyelesaian perselisihan melalui arbitrase.

#### **Penyelesaian Melalui Lembaga Mediasi**

##### **Istilah Mediasi**

Mediasi adalah penyelesaian perselisihan hak, perselisihan kepentingan, perselisihan hubungan kerja dalam satu perusahaan melalui musyawarah yang ditengahi oleh seseorang yang netral. Sementara seseorang yang mempunyai peran dan fungsi dan kedudukan sebagai mediasi disebut mediator.

### **Tugas, Wewenang dan Kedudukan Mediator**

Mediator mempunyai tugas, wewenang dan kedudukan sebagai berikut :

#### **a. Kewajiban Mediator.**

1. Memanggil para pihak untuk didengar keterangan yang diperlukan.
2. Mengatur dan memimpin mediasi
3. Membantu membuat perjanjian.
4. Membuat anjuran tertulis apabila tidak tercapai kesepakatan.
5. Membuat risalah perselisihan.
6. Membuat laporan hasil penyelesaian perselisihan.

#### **b. Kewenangan Mediator.**

Kewenangannya sebagai berikut :

1. Menganjurkan kepada para pihak yang berselisih untuk berunding terlebih dahulu dengan itikad baik sebelum mediasi.
2. Meminta keterangan, dokumen, surat-surat yang berkaitan perselisihan.
3. Mendatangkan saksi apabila diperlukan.
4. Membuka dan meminta surat surat yang diperlukan.
5. Menerima atau menolak wakil para pihak yang berselisih apabila ternyata tidak memiliki surat kuasa.

**c. Kedudukan Mediator**

1. Mediator yang berkedudukan di Departemen Tenaga Kerja melakukan mediasi perselisihan yang terjadi lebih dari satu wilayah propinsi.
2. Mediator yang berkedudukan di instansi yang bertanggung jawab dibidang ketenagakerjaan kabupaten/kota melakukan mediasi perselisihan yang terjadi lebih dari satu wilayah kabupaten/kota.

**Kegiatan Administratif**

Kegiatan administrative yang dilakukan mediator sebagai berikut :

1. Kepala instansi uyang bertanggungjawabdibidang ketenagakerjaan memerintahkan mediator untuk menyeesaikan perselisihan.
2. Membuat panggilan siding secara tertulis kepada para pihak.
3. Membuat perjanjian bersama.
4. Memanggil saksi bila diperlukan.
5. Membuat anjuran bila tidak tercapai kesepakatan.
6. Membuat risalah penyelesaian.
7. Membuat laporan hasil penyelesaian kepada Bupati/walikota, Gubernur dan meneri Tenaga Kerja.

**Kegiatan Teknis**

1. Penelitian Berkas
2. Pemanggilan para Pihak.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

### **3.1 Tinjauan Umum**

Metodologi penelitian yang dipakai adalah dengan menggunakan metode deskriptif. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi atau gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diteliti.

## **Waktu dan Objek Penelitian**

### **Waktu**

Waktu Penelitian dilakukan dari bulan Juli sampai dengan bulan September 2011

### **Objek Penelitian**

Objek penelitian yaitu pada perusahaan – perusahaan jasa konstruksi di Kota Pekalongan sebanyak 30 responden.

### **Jenis Penelitian**

Dalam penelitian ini akan digunakan penelitian lapangan yang akan didukung atau dilengkapi dengan penelitian kepustakaan yang berhubungan dengan pokok permasalahan yang akan diteliti, sehingga hasil yang akan didapat merupakan penelitian terapan

### **Cara Memperoleh Data**

Data yang diperlukan penulis berasal dari data primer dan data sekunder. Husein Umar (1999, *Metodologi Penelitian : Aplikasi Dalam Pemasaran*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta : hal 43) mengemukakan data primer dan data sekunder adalah sebagai berikut ini.

- a. Data Primer
- b. Data Sekunder

Data merupakan bukti objektivitas dari suatu penelitian, maka untuk memenuhi itu digunakan metode pengumpulan data melalui dengan 2 (dua) cara.

1. Kuisisioner
2. Wawancara

### **Cara Mengolah Data**

Tujuan dari mengolah data di dalam penelitian ini adalah untuk menyempitkan dan membatasi penemuan-penemuan, sehingga menjadi suatu data yang teratur, serta tersusun dan lebih berarti. Proses analisis merupakan suatu usaha untuk menemukan jawaban atas pertanyaan tentang rumusan-rumusan dan pelajaran yang kita peroleh dalam penelitian ini. Tahapan-tahapan yang dilakukan adalah sebagai berikut :

- a. Pendekatan teoritis tentang analisis konflik
- b. Perumusan masalah.
- c. Pengumpulan data yang diperlukan.
- d. Menganalisis data yang diperoleh dengan membandingkan data yang diperoleh dengan tinjauan pustaka yang menjadi dasar penulisan/pembahasan.
- e. Menarik kesimpulan.



## Pengujian Kuisisioner

Pengujian kuisisioner dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 14, untuk mencari validitas dan reliabilitas.

- a. Uji Validitas
- b. Uji Reliabilitas

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Tinjauan Umum

Data yang dianalisis adalah data yang dikumpulkan dari 30 Perusahaan Jasa konstruksi di Kota Pekalongan yang menjadi sampel penelitian.

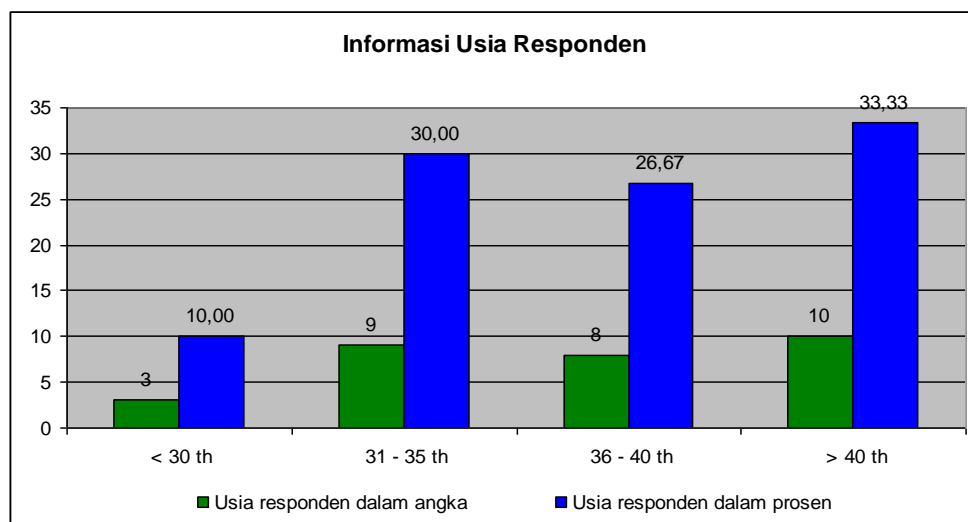
Hasil analisis data ini dibagi menjadi 3 bagian utama.

Bagian utama informasi tersebut, yaitu :

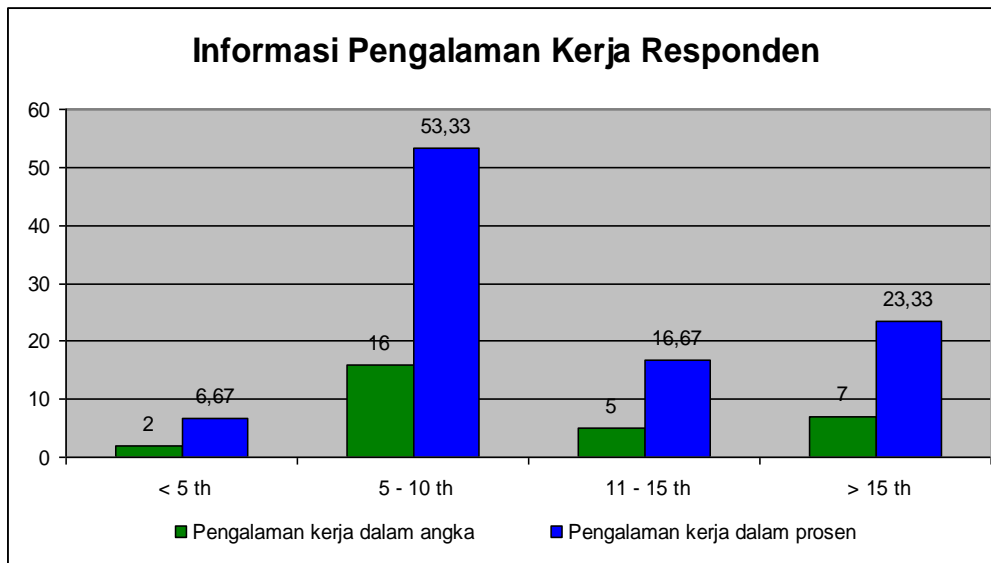
1. Informasi umum tentang data responden
2. Informasi mengenai petunjuk pengisian kuisisioner yang meliputi : Macam - macam Konflik, Faktor Penyebab Konflik, dan Cara penanganan Konflik.
3. Data yang dianalisis dalam penelitian ini memperlihatkan adanya berbagai macam jawaban responden dalam menjawab pernyataan.

### Informasi Umum Responden

Bagian pertama dari kuisisioner ini memaparkan tentang jenis pekerjaan, usia, dan pengalaman kerja.



**Gambar 1 Data usia responden**



**Gambar 4.2 Data pengalaman kerja responden**

## Deskripsi Data Kuisisioner

### Macam-macam Konflik

Data kuisisioner ini menggunakan 3 variabel, variabel tersebut adalah sebagai berikut :

1. Macam-macam Konflik,
2. Faktor Penyebab Konflik,
3. Cara Penanganan Konflik,

### Deskripsi Variabel Macam-macam Konflik

Berdasarkan tanggapan responden terhadap pernyataan-pernyataan dalam variable *Macam-macam Konflik* adalah sebagai berikut.

Tanggapan responden mengenai *Konflik antar pekerja dengan pekerja* dapat diketahui bahwa sebanyak 1 responden berpendapat tidak setuju atau 3,33 %, 4 responden berpendapat kurang setuju atau 13,33 %, 13 responden atau 43,33 % berpendapat cukup setuju, 10 responden atau 33,33% berpendapat setuju dan 2 responden atau 6,67% berpendapat sangat setuju. nilai rata-rata 4,03.

Tanggapan responden mengenai *konflik pekerja dengan mandor* dapat diketahui bahwa sebanyak 1 responden atau 3,33 % berpendapat tidak setuju, 0 responden atau 0 % berpendapat kurang setuju, 14 responden atau 46,67 % berpendapat cukup setuju, 14 responden atau 46,67 % berpendapat setuju dan 1 responden atau 3,33 % berpendapat sangat setuju. nilai rata-rata 3,80.

Tanggapan responden mengenai *Konflik pekerja dengan pengusaha* dapat diketahui bahwa sebanyak 3 responden atau 10 % berpendapat tidak setuju, 4 responden atau 13,33 % berpendapat kurang setuju, 11 responden atau 36,67 % berpendapat cukup setuju, 4 responden atau 13,33 % berpendapat setuju, 8 responden atau 26,67 % berpendapat sangat setuju dan nilai rata-rata 3,97.

Tanggapan responden mengenai *Konflik mandor dengan pengusaha* dapat diketahui bahwa sebanyak 4 responden atau 13,33 % berpendapat tidak setuju, 7 responden atau 23,33 % berpendapat kurang setuju, 13 responden atau 43,33 % berpendapat cukup setuju, 6 responden atau 20% berpendapat setuju, 0 responden atau 0 % berpendapat sangat setuju dan nilai rata-rata 3,97.

Dengan demikian dari keempat pernyataan dalam variabel macam-macam konflik yang paling dominan dan disetujui oleh responden adalah mengenai konflik pekerja dengan mandor. hal ini dapat terlihat dari hasil pengolahan data mengenai pernyataan ini yang mempunyai nilai rata-rata tertinggi yaitu 4,03.

## **Deskripsi Variabel Faktor Penyebab Konflik**

### **Variabel Konflik antar Pekerja dengan Pekerja**

Mengenai tanggapan responden terhadap pernyataan-pernyataan dalam *variable konflik antar pekerja dengan pekerja* adalah sebagai berikut.

Tanggapan responden mengenai *kesombongan pekerja karena merasa paling dipercaya oleh pimpinan atau pengusaha* dapat diketahui bahwa sebanyak 2 responden atau 6,67 % berpendapat tidak setuju, 12 responden atau 40% berpendapat kurang setuju, 11 responden atau 36,67 % berpendapat cukup setuju, 4 responden atau 13,33 % berpendapat setuju, 1 responden atau 3,33% berpendapat sangat setuju dan nilai rata-rata 4,13.

Tanggapan responden mengenai *pandangan yang berbeda tentang tugas pekerjaannya masing-masing* dapat diketahui bahwa sebanyak 3 responden atau 10 % berpendapat tidak setuju, 12 responden atau 40,00 % berpendapat kurang setuju, 10 responden atau 33.33 % berpendapat cukup setuju, 5 responden atau 16,67 % berpendapat setuju, 0 responden atau 0 % berpendapat sangat setuju dan nilai rata-rata 3,97.

Tanggapan responden mengenai *kesenjangan pendidikan dan ketrampilan antar pekerja yang mengakibatkan kecemburuan sosial*, dapat diketahui bahwa sebanyak 4 responden atau 13,33 % berpendapat tidak setuju, 12 responden atau 40,00 % berpendapat

kurang setuju, 5 responden atau 16.67 % berpendapat cukup setuju, 9 responden atau 30% berpendapat setuju, 0 responden atau 0 % berpendapat sangat setuju dan nilai rata-rata 3,90.

Tanggapan responden mengenai *kesalahpahaman atau buruknya komunikasi antar pekerja*, dapat diketahui bahwa sebanyak 1 responden atau 3,33 % berpendapat tidak setuju, 11 responden atau 36.67 % berpendapat kurang setuju, 11 responden atau 36.67 % berpendapat cukup setuju, 6 responden atau 20% berpendapat setuju, 1 responden atau 3.33 % berpendapat sangat setuju dan nilai rata-rata 3,90.

Tanggapan responden mengenai *menjelek-jelekkan hasil pekerjaan antar pekerja*, dapat diketahui bahwa sebanyak 2 responden atau 6.67 % berpendapat tidak setuju, 5 responden atau 16.67 % berpendapat kurang setuju, 14 responden atau 46.67 % berpendapat cukup setuju, 4 responden atau 13.33% berpendapat setuju, 5 responden 6.67 % berpendapat sangat setuju dan nilai rata-rata 3,90.

Dengan demikian dari kelima pernyataan dalam variabel *konflik antar pekerja dengan pekerja* yang paling dominan dan disetujui oleh responden adalah *kesenjangan pendidikan dan ketrampilan antar pekerja yang mengakibatkan kecemburuan sosial*. hal ini dapat terlihat dari hasil pengolahan data mengenai pernyataan ini yang mempunyai nilai rata-rata tertinggi yaitu 4,13.

### **Variabel Konflik antar pekerja dengan mandor**

Tanggapan responden terhadap pernyataan-pernyataan dalam variabel konflik antar pekerja dengan mandor adalah sebagai berikut.

Tanggapan responden mengenai *kurangnya kepercayaan disalah satu pekerjaan yang diberikan* dapat diketahui bahwa sebanyak 4 responden atau 13,33 % berpendapat tidak setuju, 12 responden atau 40% berpendapat kurang setuju, 5 responden atau 16,67 % berpendapat cukup setuju, 6 responden atau 20 % berpendapat setuju, 0 responden atau 0% berpendapat sangat setuju dan nilai rata-rata 4,13.

Tanggapan responden mengenai *ketegasan mandor yang berlebihan* dapat diketahui bahwa sebanyak 2 responden atau 6.67 % berpendapat tidak setuju, 5 responden atau 16.67 % berpendapat kurang setuju, 14 responden atau 46.67% berpendapat cukup setuju, 4 responden atau 13.33 % berpendapat setuju, 5 responden atau 16.67 % berpendapat sangat setuju dan nilai rata-rata 3,97.

Tanggapan responden mengenai *masalah pribadi sering dilibatkan dalam aktifitas kerja*, dapat diketahui bahwa sebanyak 2 responden atau 6.67 % berpendapat tidak setuju, 12 responden atau 40,00 % berpendapat kurang setuju, 11 responden atau 36.67 % berpendapat

cukup setuju, 4 responden atau 13.33% berpendapat setuju, 1 responden atau 3.33 % berpendapat sangat setuju dan nilai rata-rata 3,90.

Tanggapan responden mengenai *mandor tidak memberikan kesamaan hak atau lebih memperhatikan salah satu pekerja saja*, dapat diketahui bahwa sebanyak 3 responden atau 10 % berpendapat tidak setuju, 12 responden atau 40 % berpendapat kurang setuju, 10 responden atau 33.33 % berpendapat cukup setuju, 5 responden atau 16.67% berpendapat setuju, 0 responden atau 0 % berpendapat sangat setuju dan nilai rata-rata 3,90.

Tanggapan responden mengenai *tanggung jawab yang diberikan mandor kepada pekerja tidak sesuai dengan bidangnya*, dapat diketahui bahwa sebanyak 1 responden atau 3.33 % berpendapat tidak setuju, 11 responden atau 36.67 % berpendapat kurang setuju, 11 responden atau 36.67 % berpendapat cukup setuju, 6 responden atau 20% berpendapat setuju, 1 responden 3.33 % berpendapat sangat setuju dan nilai rata-rata 3,90.

Dengan demikian dari kelima pernyataan dalam variabel *konflik antar pekerja dengan mandor* yang paling dominan dan disetujui oleh responden adalah *kurangnya kepercayaan disalah satu pekerjaan yang diberikan*. hal ini dapat terlihat dari hasil pengolahan data mengenai pernyataan ini yang mempunyai nilai rata-rata tertinggi yaitu 4,13.

### **Variabel Konflik antar pekerja dengan pengusaha**

Tanggapan responden terhadap pernyataan-pernyataan dalam variabel konflik antar pekerja dengan pengusaha adalah sebagai berikut.

Tanggapan responden mengenai *kegagalan pimpinan / pengusaha untuk memberikan respon dari pekerja* dapat diketahui bahwa sebanyak 5 responden atau 16.67% berpendapat tidak setuju, 12 responden atau 40% berpendapat kurang setuju, 4 responden atau 13.33 % berpendapat cukup setuju, 6 responden atau 20 % berpendapat setuju, 3 responden atau 10% berpendapat sangat setuju dan nilai rata-rata 4,13.

Tanggapan responden mengenai *pertentangan mengenai perjanjian upah* dapat diketahui bahwa sebanyak 3 responden atau 10 % berpendapat tidak setuju, 7 responden atau 23.33 % berpendapat kurang setuju, 6 responden atau 20% berpendapat cukup setuju, 8 responden atau 26.67 % berpendapat setuju, 6 responden atau 20 % berpendapat sangat setuju dan nilai rata-rata 3,97.

Tanggapan responden mengenai *dipersulitnya hak jaminan kesehatan disaat pekerja sakit* dapat diketahui bahwa sebanyak 10 responden atau 33.33 % berpendapat tidak setuju, 6 responden atau 20,00 % berpendapat kurang setuju, 5 responden atau 16.67 % berpendapat cukup setuju, 4 responden atau 13.33% berpendapat setuju, 5 responden atau 16.67 % berpendapat sangat setuju dan nilai rata-rata 3,90.

Tanggapan responden mengenai *pimpinan atau pengusaha tidak dapat menempatkan pekerjasesuai dengan pendidikan dan keahliannya*, dapat diketahui bahwa sebanyak 6 responden atau 20 % berpendapat tidak setuju, 13 responden atau 43.33 % berpendapat kurang setuju, 4 responden atau 13.33 % berpendapat cukup setuju, 6 responden atau 20% berpendapat setuju, 1 responden atau 3.33% berpendapat sangat setuju dan nilai rata-rata 3,90.

Tanggapan responden mengenai *sangsi PHK yang tidak sesuai dengan mekanisme atau peraturan yang ada*, dapat diketahui bahwa sebanyak 8 responden atau 26.67 % berpendapat tidak setuju, 4 responden atau 13.33 % berpendapat kurang setuju, 11 responden atau 36.67 % berpendapat cukup setuju, 5 responden atau 16.67% berpendapat setuju, 2 responden 6.67 % berpendapat sangat setuju dan nilai rata-rata 3,90.

Dengan demikian dari kelima pernyataan dalam variabel *konflik antar pekerja dengan mandor* yang paling dominan dan disetujui oleh responden adalah *pertentangan mengenai perjanjian upah*. hal ini dapat terlihat dari hasil pengolahan data mengenai pernyataan ini yang mempunyai nilai rata-rata tertinggi yaitu 3,97.

### **Variabel Konflik antar mandor dengan pengusaha**

Tanggapan responden terhadap pernyataan-pernyataan dalam variabel konflik antar mandor dengan pengusaha adalah sebagai berikut.

Tanggapan responden mengenai *perbedaan upah dalam tingkat jabatan atau kedudukan yang sama* dapat diketahui bahwa sebanyak 1 responden atau 3.33% berpendapat tidak setuju, 13 responden atau 43.33% berpendapat kurang setuju, 10 responden atau 33.33 % berpendapat cukup setuju, 5 responden atau 16.67 % berpendapat setuju, 1 responden atau 3.33% berpendapat sangat setuju dan nilai rata-rata 4,13.

Tanggapan responden mengenai *mandor sebagai kambing hitam kesalahan pimpinan atau pengusaha* dapat diketahui bahwa sebanyak 4 responden atau 13.33 % berpendapat tidak setuju, 9 responden atau 30 % berpendapat kurang setuju, 10 responden atau 33.33% berpendapat cukup setuju, 7 responden atau 23.33 % berpendapat setuju, 0 responden atau 0 % berpendapat sangat setuju dan nilai rata-rata 3,97.

Dengan demikian dari kelima pernyataan dalam variabel *konflik antar mandor dengan pengusaha* yang paling dominan dan disetujui oleh responden adalah *mandor sebagai kambing hitam kesalahan pimpinan atau pengusaha*. hal ini dapat terlihat dari hasil pengolahan data mengenai pernyataan ini yang mempunyai nilai rata-rata tertinggi yaitu 4,13.

## **Deskripsi Variabel Cara Penanganan Konflik**

### **Variabel Konflik antar Pekerja dengan Pekerja**

Tanggapan responden terhadap pernyataan-pernyataan dalam variabel konflik antar pekerja dengan pekerja adalah sebagai berikut.

Tanggapan responden mengenai *mandor harus seringkali memberikan pengarahan pada saat apel tentang kesamaan hak yang tidak membedakan* dapat diketahui bahwa sebanyak 0 responden atau 0% berpendapat tidak setuju, 2 responden atau 6.67% berpendapat kurang setuju, 4 responden atau 13.33 % berpendapat cukup setuju, 23 responden atau 76.67 % berpendapat setuju, 1 responden atau 10% berpendapat sangat setuju dan nilai rata-rata 4,13.

Tanggapan responden mengenai *mandor harus memberikan tugas yang jelas kepada setiap pekerja* dapat diketahui bahwa sebanyak 3 responden atau 10 % berpendapat tidak setuju, 0 responden atau 0 % berpendapat kurang setuju, 8 responden atau 26.67% berpendapat cukup setuju, 19 responden atau 63.33 % berpendapat setuju, 0 responden atau 0 % berpendapat sangat setuju dan nilai rata-rata 3,97.

Tanggapan responden mengenai *mandor harus menempatkan pekerja sesuai dengan pendidikan dan ketrampilan agar tidak terjadi kesenjangan sosial antar pekerja* dapat diketahui bahwa sebanyak 0 responden atau 0 % berpendapat tidak setuju, 2 responden atau 6.67 % berpendapat kurang setuju, 8 responden atau 26.67 % berpendapat cukup setuju, 19 responden atau 63.33% berpendapat setuju, 1 responden atau 3.33% berpendapat sangat setuju dan nilai rata-rata 3,90.

Tanggapan responden mengenai *dalam perusahaan harus selalu mengadakan evaluasi setiap waktu yang telah ditentukan agar kesalahpahaman dan buruknya komunikasi dapat dihindari*, dapat diketahui bahwa sebanyak 0 responden atau 0 % berpendapat tidak setuju, 2 responden atau 6.67 % berpendapat kurang setuju, 8 responden atau 26.67 % berpendapat cukup setuju, 20 responden atau 66.67% berpendapat setuju, 0 responden atau 0% berpendapat sangat setuju dan nilai rata-rata 3,90.

Tanggapan responden mengenai *agar meningkatkan percaya diri tentang hasil pekerjaan antar pekerja maka dilakukan sharing atau meeting*, dapat diketahui bahwa sebanyak 0 responden atau 0 % berpendapat tidak setuju, 1 responden atau 3.33 % berpendapat kurang setuju, 0 responden atau 0 % berpendapat cukup setuju, 23 responden atau 76.67% berpendapat setuju, 6 responden 20 % berpendapat sangat setuju dan nilai rata-rata 3,90.

Dengan demikian dari kelima pernyataan dalam variabel *konflik antar pekerja dengan pekerja* yang paling dominan dan disetujui oleh responden adalah *mandor harus seringkali memberikan pengarahan pada saat apel tentang kesamaan hak yang tidak membedakan*. hal ini dapat terlihat dari hasil pengolahan data mengenai pernyataan ini yang mempunyai nilai rata-rata tertinggi yaitu 3,97.

### **Variabel konflik antar pekerja dengan mandor**

Tanggapan responden terhadap pernyataan-pernyataan dalam variabel *konflik antar pekerja dengan mandor* adalah sebagai berikut.

Tanggapan responden mengenai *untuk menghindari kurangpercayaan maka dilakukan rolling tugas pekerjaan sampai menghasilkan yang terbaik* dapat diketahui bahwa sebanyak 0 responden atau 0% berpendapat tidak setuju, 1 responden atau 3.33% berpendapat kurang setuju, 22 responden atau 73.33 % berpendapat cukup setuju, 7 responden atau 23.33% berpendapat setuju, 0 responden atau 0% berpendapat sangat setuju dan nilai rata-rata 4,13.

Tanggapan responden mengenai *mandor bersikap arif, tidak selalu menyalahkan semua pekerjaan karna salah satu pekerja saja yang melanggar jadwal jam kerja* dapat diketahui bahwa sebanyak 0 responden atau 0 % berpendapat tidak setuju, 0 responden atau 0 % berpendapat kurang setuju, 10 responden atau 33.33% berpendapat cukup setuju, 20 responden atau 66.67 % berpendapat setuju, 0 responden atau 0 % berpendapat sangat setuju dan nilai rata-rata 3,97.

Tanggapan responden mengenai *mandor harus selalu memberikan pengarahan sebelum bekerja agar pekerja dapat melepaskan segala sesuatu masalah pribadi untuk tidak dibawa dalam perusahaan* dapat diketahui bahwa sebanyak 0 responden atau 0 % berpendapat tidak setuju, 0 responden atau 0 % berpendapat kurang setuju, 9 responden atau 30 % berpendapat cukup setuju, 21 responden atau 70% berpendapat setuju, 0 responden atau 3.33% berpendapat sangat setuju dan nilai rata-rata 3,90.

Tanggapan responden mengenai *mandor harus selalu memberikan penjelasan kepada semua pekerja bilamana tanggung jawab lebih sering diberikan kepada salah satu pekerja saja*, dapat diketahui bahwa sebanyak 0 responden atau 0 % berpendapat tidak setuju, 0 responden atau 0 % berpendapat kurang setuju, 11 responden atau 36.67 % berpendapat cukup setuju, 19 responden atau 63.33% berpendapat setuju, 0 responden atau 0% berpendapat sangat setuju dan nilai rata-rata 3,90.



Tanggapan responden mengenai *mandor harus membedakan bidangmana yang harus diberikan kepada pekerja*, dapat diketahui bahwa sebanyak 0 responden atau 0 % berpendapat tidak setuju, 1 responden atau 3.33 % berpendapat kurang setuju, 16 responden atau 53.33 % berpendapat cukup setuju, 13 responden atau 43.33% berpendapat setuju, 0 responden 0 % berpendapat sangat setuju dan nilai rata-rata 3,90.

Dengan demikian dari kelima pernyataan dalam variabel *konflik antar pekerja dengan mandor* yang paling dominan dan disetujui oleh responden adalah *mandor harus selalu memberikan pengarahan sebelum bekerja agar pekerja dapat melepaskan segala sesuatu masalah pribadi untuk tidak dibawa dalam perusahaan*. hal ini dapat terlihat dari hasil pengolahan data mengenai pernyataan ini yang mempunyai nilai rata-rata tertinggi yaitu 3,90.

### **Variabel Konflik antar Pekerja dengan Pengusaha**

Tanggapan responden terhadap pernyataan-pernyataan dalam variabel *konflik antar pekerja dengan pengusaha* adalah sebagai berikut.

Tanggapan responden mengenai *setiap keluhan pekerja ataupun keinginan pekerja, seorang pengusaha harus segera merespon atau menanggapi hal tersebut dengan diadakannya musyawarah atau perundingan* dapat diketahui bahwa sebanyak 0 responden atau 0% berpendapat tidak setuju, 2 responden atau 6.67% berpendapat kurang setuju, 16 responden atau 53.33 % berpendapat cukup setuju, 5 responden atau 16.67% berpendapat setuju, 7 responden atau 23.33% berpendapat sangat setuju dan nilai rata-rata 4,13.

Tanggapan responden mengenai *pengusaha harus dapat memberikan upah pekerja sesuai dengan keahlian atau ketrampilan yang dimiliki pekerja* dapat diketahui bahwa sebanyak 1 responden atau 3.33 % berpendapat tidak setuju, 0 responden atau 0 % berpendapat kurang setuju, 12 responden atau 40% berpendapat cukup setuju, 13 responden atau 43.33 % berpendapat setuju, 4 responden atau 13.33% berpendapat sangat setuju dan nilai rata-rata 3,97.

Tanggapan responden mengenai *pimpinan atau pengusaha harus membuat aturan tentang jaminan kesehatan agar pekerja tidak selalu dirugikan atas haknya* dapat diketahui bahwa sebanyak 1 responden atau 3.33 % berpendapat tidak setuju, 2 responden atau 6.67 % berpendapat kurang setuju, 11 responden atau 36.67 % berpendapat cukup setuju, 14 responden atau 46.67% berpendapat setuju, 2 responden atau 6.67% berpendapat sangat setuju dan nilai rata-rata 3,90.

Tanggapan responden mengenai *dalam pemberian kedudukan atau jabatan pimpinan atau pengusaha harus bisa mempertimbangkan seorang pekerja dengan lamanya bekerja, pendidikan yang ada, keahlian dan kelayakan pekerja didalam perusahaan*, dapat diketahui bahwa sebanyak 0 responden atau 0 % berpendapat tidak setuju, 4 responden atau 13.33 % berpendapat kurang setuju, 10 responden atau 33.33 % berpendapat cukup setuju, 14 responden atau 46.67% berpendapat setuju, 2 responden atau 0% berpendapat sangat setuju dan nilai rata-rata 3,90.

Tanggapan responden mengenai *melalui serikat pekerja harus ada jalan mediasi untuk membahas tentang PHK*, dapat diketahui bahwa sebanyak 1 responden atau 3.33 % berpendapat tidak setuju, 8 responden atau 26.67 % berpendapat kurang setuju, 8 responden atau 26.67 % berpendapat cukup setuju, 11 responden atau 36.67% berpendapat setuju, 2 responden 6.67% berpendapat sangat setuju dan nilai rata-rata 3,90.

Dengan demikian dari kelima pernyataan dalam variabel *konflik antar pekerja dengan pengusaha* yang paling dominan dan disetujui oleh responden adalah *dalam pemberian kedudukan atau jabatan pimpinan atau pengusaha harus bisa mempertimbangkan seorang pekerja dengan lamanya bekerja, pendidikan yang ada, keahlian dan kelayakan pekerja didalam perusahaan*. hal ini dapat terlihat dari hasil pengolahan data mengenai pernyataan ini yang mempunyai nilai rata-rata tertinggi yaitu 4,03.

### **Variabel Konflik antar Mandor dengan Pengusaha**

Tanggapan responden terhadap pernyataan-pernyataan dalam variabel *konflik antar mandor dengan pengusaha* adalah sebagai berikut.

Tanggapan responden mengenai *pengusaha harus menjelaskan kepada mandor bahwa jabatan dan kedudukan yang sama tidak selalu upah yang sama dan harus mempertimbangkan factor keahlian dan lamanya bekerja* dapat diketahui bahwa sebanyak 0 responden atau 0% berpendapat tidak setuju, 2 responden atau 6.67% berpendapat kurang setuju, 10 responden atau 33.33 % berpendapat cukup setuju, 16 responden atau 53.33% berpendapat setuju, 2 responden atau 6.67% berpendapat sangat setuju dan nilai rata-rata 4,13.

Tanggapan responden mengenai *pimpinan atau pengusaha harus dapat menentukan waktu untuk selalu meeting atau evaluasi dengan pimpinan-pimpinan dibawahnya* dapat diketahui bahwa sebanyak 0 responden atau 0 % berpendapat tidak setuju, 5 responden atau 16.67 % berpendapat kurang setuju, 10 responden atau 33.33% berpendapat cukup setuju, 12

responden atau 40 % berpendapat setuju, 3 responden atau 10% berpendapat sangat setuju dan nilai rata-rata 3,97.

Dengan demikian dari kedua pernyataan dalam variabel *konflik antar mandor dengan pengusaha* yang paling dominan dan disetujui oleh responden adalah *pengusaha harus menjelaskan kepada mandor bahwa jabatan atau kedudukan yang sama tidak selalu upah yang sama dan harus mempertimbangkan factor keahlian dan lamanya bekerja*. hal ini dapat terlihat dari hasil pengolahan data mengenai pernyataan ini yang mempunyai nilai rata-rata tertinggi yaitu 3,97.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Kesimpulan penelitian ini disusun berdasarkan hasil analisis pengolahan data terhadap 30 responden pada Perusahaan Jasa Konstruksi yang diambil sebagai sampel dalam penelitian.

Dari keseluruhan proses penelitian dapat diambil kesimpulan sebagai berikut ini.

### **Macam-macam Konflik**

Dalam variabel *Macam-macam konflik* yang paling dominan dan disetujui oleh responden adalah *Konflik antar pekerja dengan mandor*. hal ini dapat terlihat dari hasil pengolahan data mengenai pernyataan tersebut yang mempunyai nilai prosentase tertinggi yaitu 46,67.

### **Faktor Penyebab Konflik**

#### **Konflik antar Pekerja dengan Pekerja**

Dalam variabel *Konflik antar pekerja dengan pekerja* yang paling dominan dan disetujui oleh responden adalah *Menjelek-jelekan hasil pekerjaan antar pekerja*.

#### **Konflik antar Pekerja dengan Mandor**

Dalam variabel *konflik antar pekerja dengan mandor* yang paling dominan dan disetujui oleh responden adalah *ketegasan mandor yang berlebihan mengenai kedisiplinan kepada pekerja*.

#### **Konflik antar Pekerja dengan Pengusaha**

Dalam variabel *Konflik antar Pekerja dengan Pengusaha* yang paling dominan dan disetujui oleh responden adalah *sangsi PHK yang tidak sesuai dengan mekanisme atau peraturan yang ada*.

### **Konflik antar Mandor dengan Pengusaha**

Dalam variabel *Konflik antar Mandor dengan Pengusaha* yang paling dominan dan disetujui oleh responden adalah *mandor sebagai kambing hitam kesalahan pimpinan atau pengusaha*

### **Cara Penanganan Konflik**

#### **Konflik antar Pekerja dengan Pekerja**

Dalam variabel *Konflik antar pekerja dengan pekerja* yang paling dominan dan disetujui oleh responden adalah *Mandor harus sering memberikan pengarahan pada saat apel tentang kesamaan hak yang tidak membedakan.*

#### **Konflik antar Pekerja dengan Mandor**

Dalam variabel *konflik antar pekerja dengan mandor* yang paling dominan dan disetujui oleh responden adalah *untuk menghindari rasa kurang percaya maka dilakukan rolling tugas pekerjaan sampai menghasilkan yang terbaik.*

#### **Konflik antar Pekerja dengan Pengusaha**

Dalam variabel *Konflik antar Pekerja dengan Pengusaha* yang paling dominan dan disetujui oleh responden adalah *setiap keluhan pekerja atau keinginan pekerja, seorang pengusaha harus segera merespon atau menanggapi hal tersebut dengan diadakannya musyawarah atau perundingan.*

#### **Konflik antar Mandor dengan Pengusaha**

Dalam variabel *Konflik antar Mandor dengan Pengusaha* yang paling dominan dan disetujui oleh responden adalah *pengusaha harus menjelaskan kepada mandor bahwa jabatan dan kedudukan yang sama tidak selalu upah yang sama dan harus mempertimbangkan factor keahlian dan lamanya bekerja.*

### **Saran**

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan perlu kiranya penulis memberikan beberapa saran yang nantinya dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan terhadap masalah yang dihadapi.

1. Sebagian teori mengatakan bahwa konflik merupakan wabah penyakit yang mengancam kehidupan atau kemajuan perusahaan, untuk itu kita sebagai seorang yang bergerak dibidang jasa konstruksi harus dapat mengelola perusahaan sesuai dengan manajemen yang diajarkan.

2. Fenomena permasalahan perusahaan mempengaruhi dan dipengaruhi oleh beberapa factor yang kompleks. Seperti rendahnya kualitas kerja, tingkat upah, produktifitas kerja yang rendah, dan perselisihan-perselisihan.
3. Penyelesaian perselisihan yang lambat dapat mengakibatkan kerugian perusahaan, untuk itu penyelesaian harus secara cepat, tepat dan adil serta dapat segera terselesaikan secara mandiri ditingkat perusahaan.
4. Untuk mencegah terjadinya konflik yang terjadi pekerja dengan pekerja maka perusahaan harus dapat mempekerjakan pekerja sesuai dengan bidangnya sehingga antara hak dan kewajibannya seimbang.
5. Bila terjadi konflik maka pihak perusahaan harus dapat memberikan solusi seperti diadakannya perundingan, kompromi ataupun negosiasi.
6. Agar penyelesaian mengalami kebuntuan maka jalan lain dengan menggunakan Mediator atau pihak ketiga yang tidak memihak salah satu pihak yang berselisih.
7. Dengan jalan mediasi banyak manfaatnya seperti : keputusan yang hemat, penyelesaian yang cepat, hasil yang memuaskan bagi semua pihak.
8. Untuk mewujudkan cita-cita perusahaan maka seorang yang bergerak dibidang jasa konstruksi harus mengetahui tentang manajemen yang meliputi perencanaan, Pengorganisasian, dan dapat mengendalikan proyek.

## DAFTAR PUSTAKA

Abrar Husen, Ir, *Manajemen Proyek*, terjemahan oleh Andy Yogyakarta 2009.

Alfian Malik., 2010 *pengantar Bisnis Jasa Konstruksi*, Cetakan Ketiga, Andy Offset Yogyakarta

Ghozali, Imam., 2005, *Aplikasi Analisis Multi Variate Dengan Program SPSS*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Ismail Nawawi, Prof.Dr.H. M.Si. M.P.A, Maret 2009, *Teori dan Praktek Manajemen Konflik*, ITS Pres Surabaya.

Nazir, M., 1988, *Metode Penelitian*, Cetakan Ketiga, Ghalia Indonesia.

Tb Sjafri Mangkuprawira., 2008, *Bisnis, Manajemen, dan Sumberdaya Manusia*, IPB Bogor

Umar, Husein., 1999, *Metodologi Penelitian : Aplikasi Dalam Pemasaran*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.